



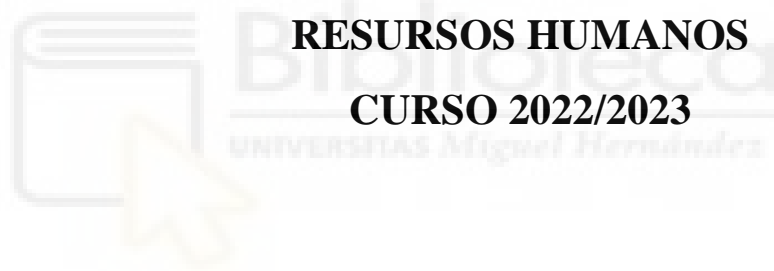
UNIVERSITAS
Miguel Hernández

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
JURÍDICAS**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS**

CURSO 2022/2023



**LA SEMANA LABORAL DE CUATRO DIAS:
UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA**

AUTORA: NAIARA COVES DÍAZ

TUTORA: IRENE CARRILLO MURCIA

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
MÉTODO.....	14
Criterios de elegibilidad.....	14
Fuentes de información.....	14
Estrategia de búsqueda.....	15
Proceso de selección.....	16
Proceso de recopilación de datos.....	17
RESULTADOS.....	17
Selección de los estudios.....	17
Características de los estudios incluidos.....	18
Resultados de la síntesis narrativa.....	38
Relación entre la jornada laboral reducida y la productividad del personal.....	38
Relación entre la jornada laboral reducida y los retos económicos y de personal.....	39
Experiencia de la jornada laboral reducida en distintos países.....	40
Relación de la jornada laboral reducida con otras variables.....	41
DISCUSIÓN.....	42
Implicaciones para la práctica.....	43
Limitaciones.....	45
Conclusiones.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47

RESUMEN

Introducción. En los últimos años, las empresas se han visto obligadas a adaptarse al entorno tan cambiante y competitivo que existe hoy en día, para poder sobrevivir y seguir creciendo. Dicho entorno se vio bastante más afectado aún, con la llegada de la pandemia por COVID-19, por lo que las empresas tuvieron que adaptarse y hacer bastantes cambios para poder mantenerse en el mercado.

Para poder hacer frente a esta situación, las empresas tuvieron que adoptar diversas medidas, desde mantener cerrados sus negocios durante un tiempo por no poder afrontar económicamente el coste de los cambios que suponía la llegada del virus, hasta incorporar nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo, que se basa en desempeñar la jornada laboral en un lugar distinto al habitual de la empresa.

Esta situación provocó una búsqueda de mayor flexibilidad y comodidad, principalmente por parte de los trabajadores, para permitirles poder mantener la conciliación laboral y familiar que habían ganado gracias a las medidas adoptadas durante la pandemia. Es por ello que la jornada laboral de cuatro días a la semana se encuentra en su momento más sublime.

Esta organización laboral de cuatro días semanales surgió, a partir de los años ochenta, por la necesidad de proporcionar empleo a la mayor cantidad de personas posible, debido a la elevada tasa de desempleo. Actualmente, la incorporación de esta jornada laboral pretende lograr el objetivo de alcanzar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y lograr un bienestar de las personas.

Objetivo. Este trabajo pretende describir en qué se concreta la jornada laboral de cuatro días y cómo influye en los empleados y empleadores el hecho de trabajar menos horas con respecto a la jornada laboral habitual de 40 horas semanales. Al mismo tiempo, se analizan las propuestas impulsadas por algunos países sobre esta reorganización de la jornada laboral, y se evalúan las ventajas y desventajas desde una perspectiva holística.

Método. Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura siguiendo las directrices de la declaración PRISMA. En febrero de 2023, se realizaron búsquedas exhaustivas en tres bases de datos científicas: Scopus, ProQuest, y Web Of Science (WOS). Además, se emplearon los motores de búsqueda Google y Google Académico para la revisión de la literatura gris que complementa este trabajo. En las bases de datos

científicas se combinaron los términos 'four-day work week', 'four-day workweek', '4-day work week' y '4-day workweek', usando el booleano OR. Mientras que en los motores de búsqueda se utilizaron los términos 'technical report 4-day work week' y 'pilot 4-day work week'. Los criterios de inclusión empleados para la selección de los estudios fueron: artículos y libros en los que se presentan estudios descriptivos y narrativos que analizan las ventajas y desventajas de la jornada laboral de cuatro días semanales, incluyendo la repercusión que esta puede tener en los empleadores y empleados de las organizaciones. Se excluyeron todos aquellos trabajos elaborados en contextos distintos al laboral; como, por ejemplo, las semanas escolares de cuatro días.

Resultados. La búsqueda en las bases de datos arrojó un total de 1.227 registros, de los cuales 18 fueron incluidos en la revisión narrativa de la literatura por cumplir con los criterios de inclusión.

Los hallazgos de este estudio revelaron la relación que existe entre la jornada laboral de cuatro días y diversos factores como la productividad, los costes económicos, los descansos semanales, el absentismo, el abandono del puesto de trabajo, los riesgos psicosociales, etc. Diversas empresas han decidido probar la modalidad laboral de cuatro días de dos formas posibles: trabajando cuarenta horas en cuatro días, que supone una media de diez horas diarias; o reduciendo proporcionalmente las horas de trabajo a los días a trabajados, lo que supone trabajar 32 horas a la semana.

La experiencia de los pocos países que han puesto en marcha un proyecto piloto con este cambio en la jornada laboral, y que han podido arrojar datos, han demostrado que es una medida beneficiosa tanto para trabajadores como para empresarios. Se han presentado datos de un 9% de aumento en la tasa de empleo de Bélgica. En Reino Unido, 56 empresas han decidido mantener la jornada de cuatro días tras finalizar la prueba del proyecto, al comprobar y afirmar que sus trabajadores se encuentran menos estresados y agotados. En el caso de Nueva Zelanda, el estrés laboral disminuyó en un 34% de los empleados y la productividad se vio incrementada en un 20%. Por último, no es posible aportar datos de España, pues la puesta en marcha del proyecto piloto se ha iniciado este 2023 y se prevé una duración mínima de dos años.

Conclusión. La semana laboral de cuatro días se perfila como un sistema de organización temporal del trabajo que puede resultar beneficioso para empresarios y trabajadores. Incrementar la productividad, mejorar la motivación y satisfacción de sus empleados, y reducir los riesgos psicosociales que tienden a derivar en bajas laborales,

son objetivos perseguidos por gran parte de los empresarios. Al mismo tiempo, la oportunidad de trabajar cuatro días a la semana y descansar tres, favoreciendo así la conciliación laboral, personal y familiar, resulta muy atractiva para las personas trabajadoras. Con la llegada del COVID-19 la tendencia a desarrollar enfermedades psicológicas ha ido in crescendo. Las personas han tomado conciencia de la importancia de cuidar su salud mental y hacer un uso equitativo del tiempo de trabajo y de aquel destinado al cuidado de uno mismo y al disfrute de los seres queridos. Siempre se ha dicho que se trabaja para poder vivir, y no se vive para trabajar. Por lo que, hoy en día, a muchas personas, ya sean empleadores o empleados, consideran excesiva la jornada habitual de 40 horas de trabajo semanales y defienden la semana de cuatro días laborales como una alternativa coste-efectiva. La puesta en práctica de esta forma de organización del trabajo plantea retos que han de ser abordados de manera acorde a las condiciones y la naturaleza de cada empresa. En este sentido, es necesarios realizar nuevos estudios que analicen cómo adaptar la reducción de la semana laboral a diferentes escenarios y contextos laborales y que aporten datos concretos del balance coste-beneficio asociado a estas experiencias, especialmente en el caso de España.

Palabras clave. Jornada laboral, jornada laboral de cuatro días, productividad, riesgos psicosociales

ABSTRACT

Introduction. In recent years, companies have been forced to adapt to the changing and competitive environment that exists today, to be able to survive and continue expanding. That environment has been even more affected with the arrival of the COVID-19 pandemic, because the companies had to adapt and made too much changes to be able to stay in the market.

To be able to face this situation, companies had to adopt different measures, from keeping their businesses closed for a while because they could not afford the cost of the changes brought about by the arrival of the virus, to incorporate new working modalities as teleworking, which is based on performing the working day in a place other than the usual one of the company.

This situation provoked a search for greater flexibility and comfort, mainly on the part of the workers, to let them be able to keep the work-life balance they had gained thanks to the measures adopted during the pandemic. That is why the four-day-a-week workday is at its most sublime.

This labour organization of four days a week emerged from the eighties, by the need to provide employment to as many people as possible, due to the high unemployment rate. Currently, the incorporation of this working day is to achieve the goal of achieving balance between work and personal life, and achieve people's well-being.

Objective. This assignment intend to describe how the four-day-a-week workday is specified and how the fact of working fewer hours than the usual 40-hour workweek influences employees and employers. At the same time, the proposals promoted by some countries on this reorganization of working hours are analysed, and assesses the advantages and disadvantages from a holistic perspective.

Method. A systematic review of the literature was carried out following the guidelines of the PRISMA statement. In February 2023, comprehensive searches were conducted of three scientific databases: Scopus, ProQuest, and Web Of Science (WOS). In addition, the search engines Google and Google Scholar were used for the review of the grey literature that complements this work. In the scientific databases, the 'terms four-day work week', 'four-day workweek', '4-day work week' and '4-day workweek' were combined, using the Boolean OR while in the search engines the terms 'technical report 4-day work week' and 'pilot 4-day work week' were used. The inclusion criteria used for the selection of studies were: articles and books in which descriptive and narrative studies analyses of the advantages and disadvantages of the four-day workweek are presented, including the impact this can have on employers and employees of companies. All work carried out in contexts other than work, such as four-day school weeks, was excluded.

Results. The database search showed a total of 1,227 results, of which 18 were included in the literature review for meeting the inclusion criteria.

The findings of this study revealed the relationship between the four-day workday and various factors such as productivity, economic costs, weekly breaks, absenteeism, abandonment of work, psychosocial risks, etc. Several companies have decided to try the four-day work modality in two possible ways: working forty hours in four days, which is an average of ten hours a day; or proportionally reducing working hours to days worked, which means working 32 hours a week.

The experience of the few countries that have launched a pilot project with this change in working hours, and that have been able to throw data, have shown that it is a beneficial measure for both workers and employers. Data has been presented for a 9% increase in Belgium's employment rate. In the United Kingdom, 56 companies have decided to maintain the four-day workday after completing the test of the project, by checking and affirming that their workers are less stressed and exhausted. In the case of New Zealand, work stress decreased by 34% of employees and productivity increased by 20%. Finally, it is not possible to provide datum of Spain, the implementation of the pilot project has begun this 2023 and a minimum duration of two years is foreseen.

Conclusion. The four-day working week is emerging as a system of temporary organization of work that can be beneficial for employers and workers. Increase productivity, improve the motivation and satisfaction of the employees and reducing the psychosocial risks that tend to lead to sick leave, are objectives pursued by a large part of employers. At the same time, the opportunity to work four days a week and rest three, favouring work, personal and family conciliation, it is very attractive for workers. With the arrival of COVID-19, the tendency to develop psychological diseases has been increasing. People have become aware of the importance of taking care of their mental health, and to make equitable use of working time and that devoted to self-care and the enjoyment of loved ones. It has always been said that people work to be able to live, and people do not live to work. So, today, many people, whether employers or employees, consider the usual working day of 40 hours per week excessive and defend the four-day workweek as a cost-effective alternative. The implementation of this form of work organization poses challenges that must be addressed in a manner appropriate to the conditions and the nature of each company. In this sense, it is necessary to carry out new studies that analyse how to adapt the reduction of the working week to different scenarios

and work contexts and that provide specific data on the cost-benefit balance associated with these experiences, especially in the case of Spain.

Keywords. Working hours, four-day working days, productivity, psychosocial risks.



INTRODUCCIÓN

Tal y como indica el Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España (s.f), la jornada laboral es entendida como el tiempo en el que la persona está a disposición para realizar el trabajo, es decir, la duración del trabajo diario que, generalmente, viene determinado por un número de horas establecidas por convenio o en su defecto, en el Estatuto de los Trabajadores. Actualmente, y como se establece en el artículo 34 del Real Decreto Legislativo 2/2015 por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual. Además, también se especifica que "mediante convenio colectivo o, en su defecto, por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores, se podrá establecer la distribución irregular de la jornada a lo largo del año".

Con la llegada de la pandemia por COVID-19, el mundo laboral tuvo que buscar una alternativa al trabajo presencial, pues los ciudadanos tuvieron que permanecer en sus domicilios durante una larga temporada y la actividad económica, sanitaria y educativa del país no podía mantenerse paralizada tanto tiempo. Es así como el teletrabajo, que consiste en la realización habitual de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa, y en ocasiones en horarios diferentes se convirtió en la modalidad de trabajo dominante y se mantuvo en pleno auge (Peiró y Soler, 2020). Este nuevo modelo organizacional replanteó las formas de comunicación internas de las empresas y, en consecuencia, se generaron nuevos mecanismos de control y seguimiento de las tareas.

No obstante, a pesar de que esta modalidad aportase mayor autonomía a las personas trabajadoras y permitiese reducir los costes en infraestructuras, tras el COVID-19 varias empresas se vieron obligadas a volver a la normalidad, pues muchas de ellas no podían desempeñar sus funciones sino eran de forma presencial, como por ejemplo una fábrica de inyección de suelas de calzado. Ante esta situación muchos trabajadores se negaron a asumir de nuevo antiguos hábitos y horarios, proponiendo así la inserción del teletrabajo como una modalidad laboral más en aquellas organizaciones cuya actividad fuese susceptible de ser realizada a distancia (Bhargava, 2021).

La vuelta a los centros de trabajo supuso un gran reto tanto para las empresas como para sus trabajadores. Por una parte, los empleadores se vieron obligados a

implementar medidas y acciones que minimizaran el riesgo de contagio y garantizaran la seguridad y la salud de los trabajadores. Y, por otra parte, las personas trabajadoras se adaptaron al desempeño de sus funciones laborales desde sus domicilios habituales, y a la comodidad y flexibilidad que les aportaba. De esta forma, el debate sobre la semana laboral de cuatro días se reavivó.

Durante el primer semestre del 2020 en España, prácticamente toda actividad empresarial se paralizó con la llegada del Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declaró el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Una vez transcurrido ese tiempo, las empresas empezaron a adoptar medidas para no tener que proceder a cierre de sus negocios. Un 51,4% incorporó el teletrabajo en sus negocios, un 15,9% apostó por la inversión en digitalización y nuevas tecnologías, y un 13,3% se decantó por el comercio electrónico. En cambio, un 38,8% de las empresas no pudo utilizar ninguna fórmula nueva por no tener ingresos suficientes para hacer frente a esta nueva situación. Concretamente, durante el segundo semestre del 2020, un 47,1 % de las empresas vieron reducida su actividad y un 6,4% permanecieron cerradas (Instituto Nacional de Estadística, 2021).

Justo antes de declarar el estado de alarma por COVID-19, el porcentaje de empresas que utilizaban el teletrabajo era del 16%, en cambio, durante la pandemia, se triplicó ese porcentaje (51,4%). Según los datos disponibles, en 2021 el 43,4% de las empresas mantenían el teletrabajo activo. Aunque el teletrabajo ha descendido respecto a su utilización durante el estado de alarma, se mantiene en todos los sectores por encima de su uso previo a la crisis sanitaria, siendo el sector industrial (47%) en el que más se utiliza esta fórmula (Instituto Nacional de Estadística, 2021).

A priori, realizar cambios en lo referente a las horas de trabajo puede parecer un hecho arriesgado que no puede llevarse a cabo sin suponer una gran perturbación, tanto económica como social. Pero con el paso del tiempo se ha demostrado que es posible llevar a cabo estos cambios sin producir daños aparentes, pues los “sábados libres” o “agostos libres” eran tan impensables como hoy en día lo es un “viernes libre”. Estos avances en la configuración de la jornada laboral han sido posibles gracias a iniciativas como la de Henry Ford, el empresario norteamericano de *Ford Motor Company*, que fue el primero en introducir una semana laboral de cinco días para sus empleados, pues alegaba que, si sus trabajadores iban a comprar los coches que producían en su empresa, necesitaban más tiempo de ocio. (Kallis et al., 2013).

La semana laboral media actualmente es, de forma mayoritaria, de lunes a viernes descansando los sábados y los domingos. Tanto en el sector público como en el sector privado, esta jornada se empezó a consolidar a partir de los años ochenta. En la mayoría de los países del mundo se mantiene la semana laboral de cinco días con descanso los fines de semana, a excepción de los países musulmanes que debido a sus creencias religiosas tienen una jornada laboral distinta. Se ha pasado de trabajar siete días a la semana, llegando a alcanzar las ochenta y dos horas laborales semanales de promedio, a trabajar cuarenta horas distribuidas en cinco días, arrojando una media de ocho horas laborables diarias (Ferris, 2008). Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), la media de horas trabajadas por cada trabajador durante 2022, en alguno de los países que incluye esta revisión sistemática, fue de 1.341 horas en Alemania, 1.444 en Austria, 1.644 en España, 1.811 en Estados Unidos y 1.532 en Reino Unido.

Las primeras propuestas de jornada laboral reducida o de treinta y dos horas semanales se iniciaron durante los años noventa. Estas surgieron a raíz de una elevada tasa de desempleo, por lo que se propuso como solución la reducción de horas laborales para así repartir el tiempo de trabajo entre la población desempleada, independientemente de si se trataba del sector público o privado. En cambio, en la actualidad la reducción de las horas de trabajo está más bien relacionada con cuestiones como el bienestar de los trabajadores, la cultura de trabajo, la productividad, la conciliación de la vida laboral y familiar de la persona trabajadora, etc. (Heejung, 2022).

El impacto de las largas horas de trabajo repercute en muchos aspectos de la vida de la persona trabajadora. Se ha podido demostrar que las prolongadas horas de trabajo afectan a la salud física y mental de las personas. Además, las relaciones con sus familiares y seres queridos se ven afectadas negativamente, pudiendo incluso extender estos efectos al desarrollo de los hijos. De otro lado, también se puede mencionar la gran presión que existe sobre los trabajadores que deciden optar por otras medidas como el trabajo flexible, pues indica al resto que tiene más responsabilidades y cargas fuera de su puesto laboral y que, por tanto, no puede hacerse cargo de todas. Esto demuestra que trabajar muchas horas se ha convertido en una herramienta para indicar la productividad, el compromiso y la autoestima (Hyatt y Coslor, 2018). Todo esto deriva, en ocasiones, en situaciones muy graves, como puede ser el síndrome del trabajador quemado, también conocido como *burnout*. Se trata de un estado de agotamiento físico, emocional y mental

que está vinculado directamente al ámbito laboral, causado por el estrés laboral y el estilo de vida del empleado. Situaciones similares a esta, son cada vez más frecuentes, e incluso pueden llevar a la persona trabajadora a querer abandonar su puesto laboral. Debido al notable y paulatino crecimiento, de la prevalencia de este síndrome, la Organización Mundial de la Salud (OMS) se vio obligada, en el año 2000, a reconocer el *burnout* como un riesgo laboral (Axayacalt et al., 2006).

Según el seguro médico Cigna, en su estudio *COVID-19 Global Impact* perteneciente a su informe anual *360° Wellbeing Survey 2020*, el hecho de que muchas personas hayan incorporado la oficina en sus domicilios ha causado diversas complicaciones para desconectar del trabajo fuera del horario laboral, provocando que el 55% de las personas trabajen fuera de su jornada laboral entre semana, y que el 44% trabaje los fines de semana a pesar de tratarse de periodos que escapan a su horario habitual. Esto ha derivado en que el 45% de los españoles en activo reconozcan que sufren estrés laboral. Este porcentaje ha ido incrementando poco a poco, pues en enero del año anterior al estudio (2019) era del 36% (Observatorio de Recursos Humanos, 2020).

Por todos estos aspectos, cada vez es más frecuente que, tanto las personas trabajadoras como, en ocasiones, muchos empleadores, decidan optar por una jornada semanal reducida. Concretamente una semana laboral reducida hace referencia a la idea en la que se cree que el horario de trabajo estándar de tiempo completo, que actualmente es de 40 horas semanales en cinco días, debería pasar a ser cuatro días realizando cuarenta horas, o treinta y dos horas semanales, sin reducir la retribución económica que perciben los trabajadores a cambio. No se trata de que los trabajadores deban desempeñar su trabajo en cuatro días, sino de la idea general de que debe producirse una reducción en la cantidad de trabajo de las personas trabajadoras para ser considerado “equivalente a tiempo de trabajo” (Heejung, 2022).

Algunos países decidieron poner prueba este tipo de jornada lo antes posible, como es el caso de Bélgica, que su proyecto ley de la semana laboral de cuatro días entró en vigor el 21 de noviembre de 2022, ofreciendo a los empleados la oportunidad de trabajar cuatro o cinco días. En el caso de Escocia, está prevista la puesta en marcha de esta nueva jornada laboral a lo largo del 2023. Se reducirá el 20% de las horas de trabajo, y el Partido Nacional Escocés (SNP) apoyará a las empresas participantes con unos diez millones de libras. Por otro lado, se encuentra Reino Unido, donde casi el 88% de las empresas tienen como opción la jornada laboral de cuatro días. El proyecto piloto resultó

bastante costoso económicamente, pero el aumento de la productividad fue notorio y es por ello por lo que muchas empresas ofrecen la posibilidad de elección a sus trabajadores (Joly y Hurst, euronews, 2023). En cuanto a España, cabe mencionar que se ha iniciado un estudio piloto este 2023 y a la vista de los resultados se tomará una decisión al respecto. No obstante, se sabe que el proyecto piloto se caracterizará por una reducción de al menos el 10% de la jornada laboral, que podrá afectar exclusivamente a personas con contratos indefinidos a tiempo completo en el momento de inicio del proyecto, tendrá una duración de dos años y se han destinado 9, 6 millones de euros para subvencionar a aquellas empresas que decidan participar (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2023).

Este trabajo de fin de grado se centra en el área de las relaciones laborales durante un periodo extenso de veintitrés años en los que las relaciones laborales han ido cambiando y evolucionando. También hace referencia al cambio que se ha producido en la percepción que las personas tienen del trabajo, sobre todo tras la llegada del COVID-19 en 2020. Los empleadores se preocupan cada vez más por cuidar a sus trabajadores dentro de las empresas, y así retener el mayor y más valioso recurso, que son las personas. Procuran que el ambiente laboral sea el adecuado y haya un buen trato entre los compañeros, se preocupan por la satisfacción de sus empleados en cuanto al trabajo que desempeñan, ofrecen facilidades para la conciliación familiar y laboral, etc.

Por todo lo anterior, el objetivo principal de este trabajo fue estudiar la jornada laboral de cuatro días a la semana, observar cómo influye personalmente en los empleados, y comprobar las consecuencias que supone la reducción de la jornada laboral para los empleadores y sus negocios. Al mismo tiempo, también se analizó la percepción que tienen, tanto las personas trabajadoras como las propietarias de los negocios, de la reducción de las jornadas laborales semanales. Especificando si esta modificación es percibida como una ventaja que contribuye a la mejora de la calidad de vida de las personas o una desventaja que supone un paso hacia atrás en la evolución de las relaciones laborales.

MÉTODO

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura científica para poder dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo influye en los empleados trabajar cuatro días a la semana? ¿qué repercusión tiene esta reducción de jornada para las empresas? y ¿se considera una ventaja o una desventaja para los empleados y empleadores?

Simultáneamente se llevó a cabo una revisión de literatura gris para complementar y dar mayor amplitud a las respuestas a las preguntas anteriormente mencionadas en la primera de revisión.

Para su ejecución, se tuvieron en cuenta las directrices de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) (Page et al., 2021).

Este trabajo fue autorizado por la Oficina de Investigación Responsable (OIR) de la Universidad Miguel Hernández (código investigación responsable: **TFG.GRL.ICM.NCD.230404.**)

Criterios de elegibilidad

Los criterios de inclusión empleados para la selección de los estudios fueron artículos y libros en los que se presentan estudios descriptivos y narrativos que analizan las ventajas y desventajas de la jornada laboral de cuatro días semanales, incluyendo la repercusión que puede tener esta en los empleadores y empleados de las organizaciones.

Se excluyeron todos aquellos trabajos elaborados en contextos distintos al laboral, como por ejemplo las jornadas escolares de cuatro días.

Fuentes de información

El 14 de febrero del 2023, se realizaron búsquedas exhaustivas a través de tres bases de datos científicas: Scopus, ProQuest y Web Of Science (WOS).

Paralelamente se utilizaron los motores de búsqueda Google y Google Académico para la revisión de la literatura gris.

Estrategia de búsqueda

En las bases de Scopus, ProQuest y WOS se combinaron los términos ‘four-day work week’, ‘four-day workweek’, ‘4-day work week’ y ‘4-day workweek’, usando el booleano OR.

Mientras que en los motores de búsqueda Google y Google Académico, se emplearon los términos ‘technical report 4-day work week’ y ‘pilot 4-day work week’ como estrategia de búsqueda de literatura gris.

En todas las bases de datos, las búsquedas se limitaron por tipo de documento, idioma y año de publicación a artículos, artículos principales, capítulos de libros y libros publicados en inglés o español entre 2000 y 2023.

La Tabla 1 recoge las ecuaciones de búsquedas empleadas en cada una de las bases de datos utilizadas para la revisión de literatura.

Tabla 1

Bases de datos y estrategias de búsqueda utilizadas para la revisión de la literatura.

Base de datos	Ecuaciones de búsqueda
Scopus	(TITLE (<i>four-day</i> AND <i>work</i> AND <i>week</i>) OR TITLE (<i>four-day</i> AND <i>workweek</i>) OR TITLE (<i>4-day</i> AND <i>work</i> AND <i>week</i>) OR TITLE (<i>4-day</i> AND <i>workweek</i>)) AND PUBYEAR > 1999 AND PUBYEAR > 1999

ProQuest	noft(four-day work week) OR noft(four-day workweek) OR noft(4-day work week) OR noft(4-day workweek) Límites aplicados: fecha posterior a 2000. Tipo de documento: artículo, artículo principal, capítulo de libro, libro. Idioma: inglés y español
----------	---

Web Of Science	Results for 4-day work week (Topic) OR 4-day workweek (Topic) OR four-day work week (Topic) OR four-day workweek (Topic) and 2000 or 2001 or 2002 or 2003 or 2004 or 2005 or 2006 or 2007 or 2008 or 2009 or 2010 or 2011 or 2012 or 2013 or 2014 or 2015 or 2016 or 2017 or 2018 or 2019 or 2020 or 2021 or 2022 or 2023 (Publication Years)
----------------	---

Google	‘Technical report 4-day work week’ y ‘pilot 4-day work week’. Fechas posteriores a 2000. Idioma: inglés y español.
--------	--

Google Académico	‘Technical report 4-day work week’ y ‘pilot 4-day work week’. Fechas posteriores a 2000. Idioma: inglés y español.
------------------	--

Proceso de selección

Los registros que se obtuvieron en las tres bases de datos se recopilaron en el gestor de referencias Mendeley.

Una vez importados a Mendeley los registros de las búsquedas realizadas en las tres bases de datos, se eliminaron los duplicados. Posteriormente se procedió a la revisión del título y resumen de los registros para descartar aquellos que no eran de interés para la realización del trabajo, pues no cumplían con los criterios de inclusión. A continuación, se recuperó el texto completo de los registros restantes.

En los documentos recuperados se evaluó el cumplimiento de los criterios de inclusión a partir de la revisión del texto completo.

Todos los documentos que cumplieron los criterios de inclusión fueron incluidos en la revisión sistemática de la literatura científica.

Proceso de recopilación de datos

Se elaboró una plantilla para el registro de la información y los datos de interés de los estudios incluidos en la revisión sistemática

La plantilla de recogida de datos permitía el registro de seis categorías de información: autor/es (año) y país, diseño del estudio, objetivo, formato de la jornada evaluada, variables e instrumentos, y principales hallazgos.

Las experiencias identificadas mediante la revisión de la literatura gris, se incluyeron en la descripción narrativa de los resultados.

RESULTADOS

Selección de los estudios

La búsqueda en las bases de datos arrojó un total de 1.227 registros. Se eliminaron 89 artículos duplicados, quedando así 1.138 registros para la revisión por título y resumen.

Tras este cribado, se excluyeron 1.001 documentos que no cumplieron criterios de inclusión.

De las 137 publicaciones restantes no se pudo obtener el texto completo en 28 de los casos.

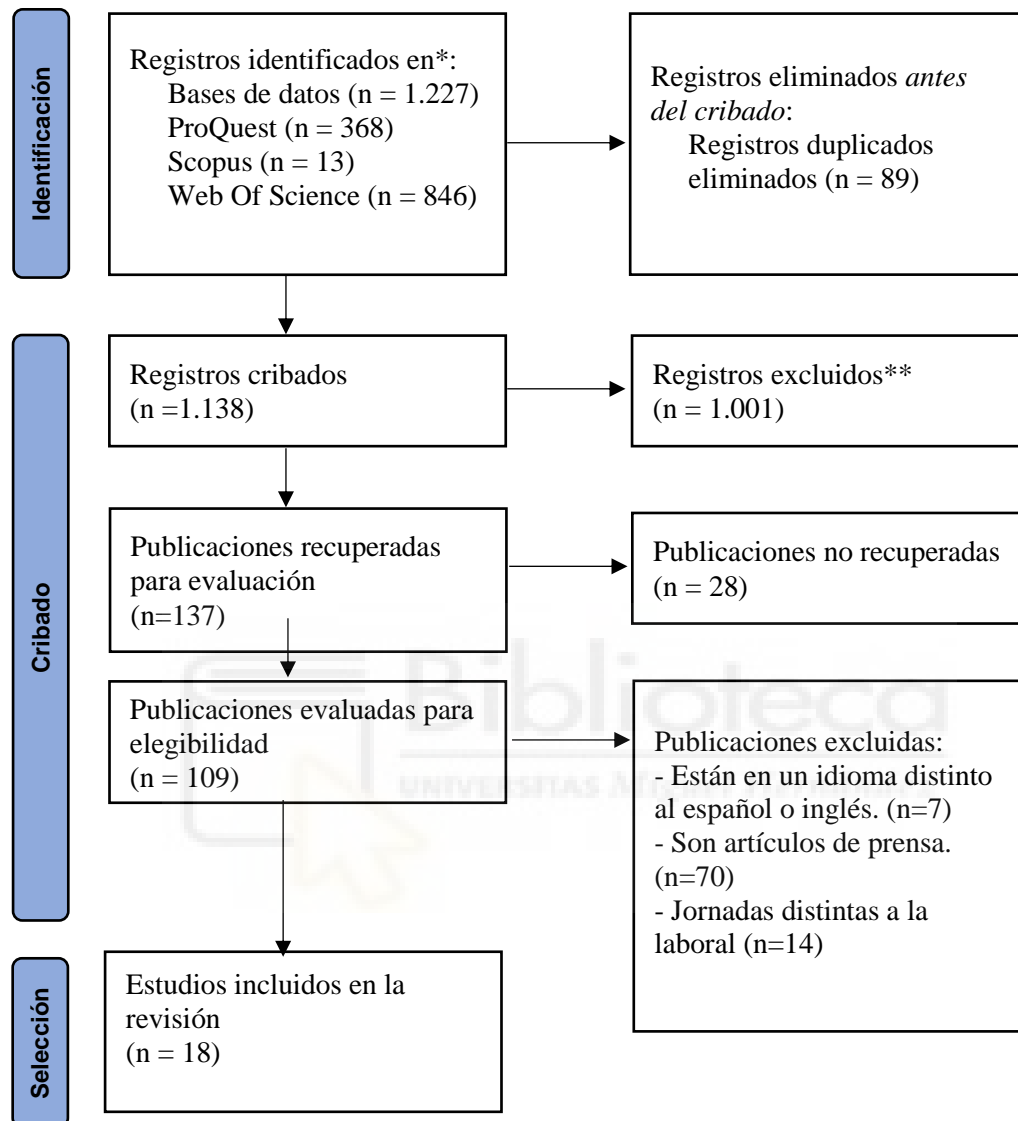
Se evaluó la elegibilidad de las 109 publicaciones recuperadas a partir de su revisión a texto completo.

De estas, 18 publicaciones cumplieron los criterios de inclusión previamente establecidos y fueron incluidas en la revisión sistemática de la literatura científica.

La Figura 1 corresponde al diagrama de flujo PRISMA 2020 para revisiones sistemáticas en el que se representa el proceso de búsqueda, cribado y selección de registros para su inclusión en la revisión.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA 2020 para revisiones sistemáticas



Características de los estudios incluidos

El 28% (n = 5) de los estudios revisados fueron realizados en países del continente europeo, concretamente en Alemania, Austria, Eslovaquia, Finlandia, Francia, Holanda Irlanda y Luxemburgo. Cinco estudios (28%) se llevaron a cabo en Reino Unido y otros cinco en Estados Unidos (28%). El 11% (n = 2) de los registros correspondía a trabajos realizados en el continente oceánico, más concretamente en Australia y Nueva Zelanda. El estudio restante (5%) fue realizado en Arabia Saudita.

El 55,6 % (n = 10) de los documentos incluidos en esta revisión sistemática fueron publicados en los últimos 5 años (2019-2023), siendo el año más prolífico el 2021 con cuatro publicaciones sobre la jornada laboral reducida de cuatro días. El resto de documentos fueron publicados en 2003 (5,5%, n = 1), 2004 (5,5%, n = 1), 2007 (5,5%, n = 1), 2008 (11,1%, n = 2), 2013 (5,5%, n = 1), 2015 (5,5%, n = 1) y 2018 (5,5% n = 1).

Los documentos incluidos en la revisión estudian diferentes tipos de jornadas laborales. Las presentes en estos documentos son la jornada laboral reducida de 32 horas semanales en cuatro días (39%, n = 7), la jornada laboral actual de 40 horas semanales en cinco días (22%, n = 4), una jornada de 40 horas semanales en cuatro días (17%, n = 3) jornadas con horas anualizadas en las que no hay un límite semanal per se, pero no se podrá sobrepasar el límite de horas anuales que establezca el convenio colectivo o en su defecto, la normativa del Estatuto de los Trabajadores (17%, n = 3), y la jornada laboral mixta compuesta por una jornada laboral reducida e híbrida, entendiendo por híbrido aquel trabajo en el que la mitad de la jornada semanal es desempeñada en el domicilio de la persona trabajadora (5%, n = 1).

La metodología de recogida de información más utilizadas para valorar la incorporación de la jornada laboral reducida fueron las encuestas principalmente (22%, n = 4), el cuestionario GHQ-12 *General Health Questionnaire* (5% n= 1), y la teoría de la cadena de Markov (1907) (5%, n = 1). Para evaluar el impacto de la semana laboral de cuatro días, se tuvieron en cuenta aspectos económicos como la productividad (67%, n= 12) y el coste mínimo por trabajador (22%, n=4); condiciones económicas y de confort de las personas trabajadoras, como la retribución salarial (17%, n = 3) y las horas extras (17%, n = 3); y relacionado con las preferencias y salud percibida de los trabajadores como la fatiga laboral (22%, n = 4) y el número de horas que desea trabajar (11%, n = 2). No obstante, el 11% (n = 2) son estudios narrativos que no reflejan una metodología. La tabla 2 recoge información relevante de cada documento estudiado.

Tabla 2*Estudios que analizan la percepción de la reducción de la jornada laboral semanal.*

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Alfares (2003) Arabia Saudita	Estudio narrativo	Ofrecer soluciones a los problemas de la organización temporal de la mano de obra, al proponer una jornada laboral de cuatro días: Problemas de programación por días libres, y minimizar los costes y satisfacer las demandas diarias	Se evalúa una jornada habitual de 40 horas semanales, en cinco días, con 2 días libres consecutivos. Y se pretende lograr implantar un descanso consecutivo de 3 días para cada empleado, con nuevos modelos de programación de la mano de obra.	Se llevó a cabo un estudio en el que se calcula el tamaño de la fuerza de trabajo, y se asigna un coste mínimo a cada trabajador. Posteriormente, tras observar el ritmo de trabajo y el rendimiento, se elaboraron los horarios de rotación. Proponiendo también, patrones de días libres para minimizar el costo total.	Una jornada laboral semanal flexible supone 3 días de descanso por semana para cada empleado. De estos tres días, se determina que dos de ellos deben ser consecutivos. No se baraja como idea principal la incorporación de una jornada laboral reducida completamente, debido a que ciertos sectores no disponen de plenas facilidades para su incorporación absoluta.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Azmat y Widmer. (2004) Francia	Estudio narrativo	Describir un método para resolver el problema de la anualización de horas. Un modelo de tres pasos para ser capaces de asignar el trabajo diario teniendo en cuenta las horas de trabajo que tienen aplicadas los trabajadores en los contratos laborales, y el número de semanas de vacaciones	Se evalúa la jornada laboral de horas anualizadas, que permite la distribución irregular de horas laborales semanales, sin sobrepasar el límite establecido en el contrato de trabajo ni el establecido en las leyes.	Para resolver el problema de las horas laborales anualizadas se empleó un modelo de planificación jerárquica basado en la teoría de las cadenas de Markov. Las variables a tener en cuenta serán: las semanas de vacaciones, y las horas extraordinarias.	Se ha determinado que la teoría de las cadenas de Markov es una solución factible para el administrador de recursos humanos, pues ayuda a determinar cuándo y cuánto puede trabajar cada empleado, y así favorecer la incorporación de una semana laboral de 4 días a ocho horas.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Beño, Hvorecky, y Jenesova (2022) Austria y Eslovaquia	Estudio narrativo	Realizar encuesta a los trabajadores para determinar su opinión respecto a la transformación de la jornada laboral actual. Esto supone una jornada laboral alternativa que aporta mayor flexibilidad para las personas trabajadoras.	Se evalúa una jornada laboral de 4 días, sin que se vean afectados los salarios de las personas trabajadoras.	Esta investigación incluye datos cuantitativos donde se ha utilizado la aplicación de WhatsApp como principal herramienta de investigación. Se reclutaron a los encuestados a través del muestreo bola de nieve, utilizando conexiones ya existentes y a través del boca a boca. Se lograron obtener 600 encuestas de personas trabajadoras, mayores de 18 años, en Austria y Eslovaquia (300 encuestas de cada país), para el estudio. Los ítems que incluían las encuestas eran referentes a las horas de trabajo deseadas, las horas extras y la retribución salarial	Las personas trabajadoras dispuestas a aceptar una semana laboral de cuatro días son más frecuentes últimamente en Austria y Eslovaquia. Al igual que predomina el voto positivo a la adopción de esta medida en personas de mayor edad, frente a las personas más jóvenes que llevan poco tiempo en el mundo laboral y están dispuestas a aportar más.

Autor/es y año	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Bhargava (2021) Estados Unidos	Estudio narrativo	Valorar las ventajas e inconvenientes de la implantación de la jornada laboral de 4 días semanales, tras la llegada de COVID-19.	Se evalúa directamente la imposición de una jornada laboral reducida, proponiendo también como alternativa o medida complementaria, la implantación permanente de una jornada híbrida para cierto tipo de organizaciones.	No consta	Se destaca la posibilidad de un aumento de plantilla como uno de los principales inconvenientes de la reorganización de la jornada laboral tras el COVID-19. El hacer frente a un incremento de gasto en personal y material para la adaptación de los puestos laborales a las nuevas condiciones, no es factible para todas las empresas. Por el contrario, uno de los puntos a favor de este cambio de jornada es el cambio positivo de las personas trabajadoras en su bienestar, su productividad y su facilidad de conciliación

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Chung (2022) Reino Unido	Estudio narrativo	Proporcionar una definición de una jornada laboral de cuatro días semanales, y explicar el impacto que tiene la cultura del trabajo de jornada prolongada de 40 horas semanales, en el ámbito personal de cada individuo.	Se ha evaluado una jornada laboral de 40 horas semanales frente a una jornada de 32 horas a la semana.	En este estudio se tuvo en cuenta la productividad que en anteriores estudios muestra un aumento debido a la reducción de la jornada (Stronge et al., 2019). Y también se tuvo en cuenta el cambio de normas en el entorno de trabajo, sobre todo tras la llegada del COVID-19.	Algunas organizaciones consideran que trabajar muchas horas es una señal de compromiso con la empresa (Mazmanian et al., 2013), en cambio los académicos han criticado que las largas horas de trabajo no son necesarias, pues muchas de esas horas se “pierden” en reuniones o charlas innecesarias en los pasillos. (Reid,2011). Este estudio ha determinado que la cultura de trabajo puede avanzar hacia jornadas de trabajo mucho más extensas que la actual. El aumento del trabajo a domicilio tras la llegada del COVID-19 hasta difuminando los límites que pueden dar lugar a la intrusión del trabajo en las esferas familiares.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Crowley (2021) Finlandia	Estudio narrativo	Favorecer el equilibrio entre la vida laboral y personal, e impulsar la creatividad y la productividad al ofrecer a las personas trabajadoras nuevos horarios más flexibles.	La jornada evaluada es de 32 horas semanales en 4 días en la empresa <i>Culture Mind</i> .	Se ha observado la productividad procediendo al cierre de la empresa durante todos los viernes de agosto, y comparándola con la productividad del mismo mes del año inmediatamente anterior.	La productividad de los empleados en el mes de agosto, respecto al mismo mes en el año inmediatamente anterior, aumentó un 40%. Y la conciliación familiar y laboral se vio más favorecida, lo que implicó un aumento de bienestar en las personas trabajadoras.



Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Dobson (2019) Estados Unidos.	Estudio narrativo	Cuestionar la necesidad de una semana laboral de cinco días para ofrecer soluciones al agotamiento y estrés laboral.	Proponen la semana laboral de 32 horas como alternativa a la semana de 40 horas que hay actualmente en marcha.	Se valoró la productividad, la fatiga laboral y la satisfacción, como instrumentos principales, y así determinar si la incorporación de una semana laboral inferior a la habitual era la opción correcta. Los datos se obtuvieron de las encuestas de Kronos de 2018 que se realizaron en la empresa <i>Beelineweb</i> .	Se determinó que gran parte de la plantilla de <i>Beelineweb</i> sentía fatiga laboral, pues una jornada tan rígida impedía poder afrontar otro tipo de asuntos personales, como puede ser el cuidado o de sus familiares. Además, casi nueve de cada diez empleados afirmaron que perdían el tiempo con tareas no específicas con su trabajo principal. Se determinó que los empleados de la empresa situada en Canadá eran los más receptivos y entusiasmados por incorporar una semana laboral de 32 horas, le seguía la empresa situada en Australia (47%) y las de Estados Unidos (40%).

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Elshafei y Alfares (2008) Estados Unidos	Estudio narrativo	Proponer una medida que dé respuesta al problema de la programación de días libres en organizaciones que operan los siete días de la semana o las 24 horas del día. Se pretende otorgar cierta flexibilidad con la concesión de 3 días de descanso, y así favorecer la conciliación laboral y personal.	Se analiza y compara la jornada de 32 horas semanales frente a la de 40 horas que hay actualmente empleando un algoritmo de programación dinámica.	Las variables empleadas en este algoritmo son: t = número de días planificados. $r(t)$ = número de empleados necesarios en t días. W = número mínimo de empleados necesarios para satisfacer la demanda diaria de trabajo. j = número de semanas que serán necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. C_i, t = coste asociado con empleado, trabajando t días.	Este algoritmo se encarga de asignar de forma óptima los días libres, y minimiza los costes totales de mano de obra. La principal característica distintiva es la estructura de costes única dependiente de la secuencia de trabajo. El algoritmo de programación dinámica es el más adecuado para la programación de días libres, pues es fácil de modificar y adaptar cuando la demanda de trabajo diario cambie, lo que supone una ventaja para las empresas.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Fox- Leonard (2020) Nueva Zelanda	Estudio narrativo	Este estudio describe la propuesta del empresario Andrew Barnes para implantar la semana laboral de cuatro días.	Se evalúa directamente una jornada laboral de cuatro días laborales a ocho horas. Esta jornada más flexible no conlleva una reducción proporcional del salario, pero sí supone alcanzar el 100% de la productividad para que el empleador aplique el tercer día de descanso.	El proyecto piloto se implantó en 2014 en la empresa <i>Perpetual Guardian</i> , cuyo empresario es Andrew Barnes. Principalmente se enfocó en el cumplimiento del principio de 100-80-100. Esto significa que las personas trabajadoras percibirán el 100% de su retribución salarial y trabajarán el 80% del tiempo, siempre que el empleador obtenga el 100% de la productividad. Además, en este proyecto también se tuvieron en cuenta la productividad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el estrés laboral y la satisfacción de los empleados.	El juicio de Barnes informó un crecimiento del 20% de la productividad, y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, pues pasó del 54% al 78%. Una reducción del 7% de los niveles de estrés laboral. Un aumento del 5% de la satisfacción con la vida en general. Por lo que concluye con resultados bastantes positivos y anima a las empresas a plantear esta nueva jornada laboral.

Autor/es (año) país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Henderson (2015) Australia	Estudio narrativo	Con este estudio se pretende alcanzar la “libertad de trabajo” y el principio del “derecho a un trabajo significativo”.	Se evalúa la jornada laboral de 4 días en sus dos modalidades, tanto de 32 horas como de 40 horas semanales. Ofreciéndoles la oportunidad a cada organización de implantar la que más se ajuste y que puedan ofrecerles la flexibilidad a los trabajadores que la integran.	La forma de analizar la jornada de cuatro días semanales fue el programa comprimido de 4/40, lo que significa que la jornada diaria era de 10 horas. La forma de evaluar su impacto en los trabajadores y en las empresas fue la evidencia proporcionada por las (Bird, 2010)	Los principales impactos positivos que han experimentados los participantes del estudio de caso (Bird, 2010) al incorporar la jornada de cuatro días incluyeron: mayor felicidad dentro y fuera del puesto laboral, mayor número de oportunidades de descanso, y un mayor logro de objetivos personales. Este estudio concluye opinando que la incorporación de una jornada laboral de 4 días debe ser un derecho universal, pero dicha reforma se gana a través de un proceso político y organizativo de un movimiento sindical por lo que los partidos políticos juegan un papel importante en este asunto.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Hyatt y Coslor (2018) Estados Unidos	Estudio observacional descriptivo	Examinar la satisfacción, a través de encuestas, de 779 empleados con un horario de semana laboral comprimida en el gobierno municipal de un municipio de Estados Unidos con aproximadamente 6.000 empleados a tiempo completo. Se pretende capturar varias dimensiones amplias de la vida laboral y personal, observando la repercusión positiva y negativa de una jornada laboral semanal comprimida.	Se ha evaluado una jornada laboral de 40 horas semanales, ofreciendo una semana laboral de cuatro días. Esta experiencia piloto fue denominada “Semana laboral comprimida” y supone una distribución de 10 horas de trabajo al día, durante 4 días a la semana.	Se emplearon encuestas para valorar las distintas jornadas laborales existentes, los factores relacionados con la satisfacción de los 779 empleados. Para evaluar el impacto de esta modalidad de jornada laboral se evaluaron las siguientes variables: fatiga laboral, agotamiento emocional, y productividad.	La satisfacción de los empleados con una jornada laboral comprimida, se ve influenciada por la experiencia previa con el estudio piloto de 40 horas semanales distribuida en 4 días a la semana (10 horas de trabajo al día). Al menos el 68% de los participantes están a favor de mantener esa jornada de forma permanente. Respecto a la productividad, el gobierno municipal afirma que ha sufrido un aumento, En cuanto a la reducción total de bajas por enfermedad, era una media de 3.141,63 horas sin la jornada de cuatro días, y con la reorganización de la jornada es de 435,93 horas.

Autor/es (años) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Kallis et al. (2013) Holanda, Alemania y Luxemburgo	Estudio narrativo	Conocer los pros y contras de aplicar una reducción de las horas de trabajo en Europa, en un contexto de crisis económica y social	Se evalúa la jornada laboral de 40 horas semanales. Esta es conocida como la última reducción estándar a nivel mundial, que se remonta a tempos de la Gran Depresión de 1929.	No consta	La reducción de la jornada laboral puede ser empleada en tiempos de crisis para ayudar a combatir el desempleo. Se ha comprobado, que en economías que progresan tecnológicamente y en las que el capital se vuelve cada vez más productivo, los trabajadores deberían trabajar cada vez menos.



Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Variables e instrumentos	Principales hallazgos
Kamerade et al. (2019) Reino unido	Estudio observacional descriptivo	Determinar cuál es el número mínimo de días para brindar algunos o todos los beneficios de bienestar y salud mental a las personas trabajadoras en su puesto de trabajo. Al mismo tiempo proporciona un número óptimo de horas de trabajo en el que la salud mental de los trabajadores es máxima.	Se evalúa la jornada semanal de cuarenta horas laborales, que se pone en el punto de mira de este estudio, proporcionando así información en cuanto al bienestar y la salud mental de los trabajadores, es comparada con la jornada de 4 días y 32 horas	Se emplearon los datos de personas entre 16 y 64 años, del estudio longitudinal de Hogares Reino unido (2009-2018) (Universidad de Essex, ISER, NatCen Social Research y Kantar Public, 2018). El bienestar y la salud mental fueron evaluados mediante: el Cuestionario de Salud General de Golberg GHQ-12 (<i>General Health Questionnaire</i>). Por otro lado, las variables dependientes que se tuvieron en cuenta fueron: el número de horas que se esperaba trabajar en una semana normal, incluidas las horas extra y horas de un posible segundo trabajo.	La diferencia significativa en la salud mental y el bienestar se da entre quienes tienen trabajo remunerado y quienes no lo tienen; la variabilidad entre aquellos con diferente número de horas de trabajo no es significativa. Este estudio determina que una jornada de cuatro días, a corto plazo, es beneficiosa para los empleados. No obstante, considera necesaria la investigación a largo plazo para determinar si los resultados a corto plazo permanecen con el tiempo, o acaban desapareciendo y las personas trabajadoras vuelven a verse afectado su bienestar y salud mental, nuevamente.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
O'Connell (2021) Irlanda	Estudio narrativo	Implantar una semana laboral de cuatro días a ocho horas, programando los turnos de trabajo y vacaciones. Y también pretende reducir el número de bajas y facilitar la conciliación con la vida familiar.	Se evalúa una jornada laboral de 4 días laborales y ocho horas diarias. Enfocando la atención en aquellos sectores que necesitan ofrecer servicio los 365 días del año, y para los cuales se plantea la posibilidad de reducir la jornada incorporando gente a la plantilla	Proyecto piloto de un año con una semana laboral de cuatro días, propuesto por la campaña <i>Four Day Week Ireland.</i> , intentando alcanzar el objetivo de 100-80-100: 100% productividad, 80% de tiempo y 100% de la retribución salarial.	La demanda de flexibilidad laboral es cada vez mayor. Con el COVID-19 las personas trabajadoras han desarrollado un elevado número de enfermedades psicológicas, en su mayoría derivadas del trabajo. Este estudio ha determinado que las bajas por enfermedad se han visto reducidas debido al día extra hábil del que disponen para realizar asuntos personales, asistir a citas médicas, etc. Además, durante el primer año con la jornada laboral de cuatro días las ventas aumentaron un 29%, que significa un aumento de la productividad.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Roberts (2008) Reino Unido	Estudio narrativo.	Conocer la jornada laboral de cuatro días a la semana para poder incorporarla en las empresas y así poder ofrecer a las personas trabajadoras la flexibilidad necesaria para poder conciliar la vida laboral y familiar.	Se propone un horario de trabajo con horas anualizadas. Los empleadores evitarán el control absoluto de sus trabajadores, y les otorgarán más control y mayor satisfacción respecto a su trabajo y vida personal.	Las redes personales y profesionales identificaron a tres personas que participaron en una fase exploratoria inicial de entrevistas no estructuradas, y estos contactos crearon un proceso de “bola de nieve” que generó un grupo de participantes potenciales del que se desconoce el número exacto. Finalmente, los participantes fueron seleccionados en base a si habían logrado alcanzar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, determinando si la jornada reducida era el recurso que necesitaban para lograr esa conciliación.	Practicar este modelo de equilibrio entre el trabajo y el y la vida personal, implica que los empleados reduzcan o compriman sus horas de trabajo y creen así, horario de trabajo personalizados. Se ha determinado que un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal se trata de una mentalidad que se niega a ser dominada por una temporalidad laboral. Es por ello que es cada vez mayor el número de personas trabajadoras que se decantan por un trabajo a tiempo parcial cuando no hay presencia de una jornada laboral reducida.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Sleath (2021) Reino Unido	Estudio narrativo	Valorar la jornada laboral promedio de 40 horas semanales y compararla con una jornada reducida de 4 días y 32 horas a la semana. Y de esta forma, determinar si es posible la incorporación de la reorganización de la jornada sin que altere la productividad de las empresas.	Se evalúa una jornada de 32 horas semanales en 4 días. Y se propone como medida complementaria, la incorporación de una jornada híbrida de 5 días laborales. Esta jornada híbrida constaría de 4 días de trabajo a 8 horas en la empresa, y un día de teletrabajo.	Se analizó la jornada teniendo en cuenta el impacto en la productividad, y desde el punto de vista de la conciliación familiar.	Se determinó que una semana laboral podría tener varios beneficios, destacando entre ellos: un aumento de la productividad, aportar un impulso a la economía local, reducir la huella de carbono, y la más importante, disponer de más tiempo para pasar con la familia. En cambio, también se destacó un aspecto negativo a tener en cuenta, y es que a pesar de que la productividad aumente existen ciertos trabajos en los que resulta imposible condensar la misma cantidad de trabajo en un periodo más corto, sin necesidad de incrementar la plantilla, como es el ejemplo de las camareras de piso de la industria hotelera.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Smith y Díaz (2007) Estados Unidos	Estudio narrativo	Estudiar las ventajas de emplear un sistema de 4 días laborales en la industria de la construcción. Describir el impacto de este sistema de organización temporal del trabajo y su utilidad para determinar su efectividad, y ofrecer una recomendación sobre su uso.	Se evalúa una jornada cotidiana de 40 horas semanales, pero distribuidas en 4 días. De promedio son 10 horas al día de trabajo efectivamente realizado, lo que supone mantener la productividad y no asumir el riesgo de contraer pérdidas en costes.	La forma de analizar la jornada de cuatro días semanales fue con el formato 4/40, lo que significa que la jornada diaria era de 10 horas, prestando principal atención a la productividad, ya que es uno de los principales problemas de la construcción.	La industria de la construcción, al igual que muchas otras, buscan nuevos medios y métodos para lograr ser más eficientes en términos de tiempo y costes. La persona es el recurso clave en esta industria y por ello se plantean y emplean proyectos para que puedan hacer un mejor uso de su tiempo. Los beneficios a destacar en cuanto a los empleadores son la rotación temprana de proyectos debido al elevado incremento de productividad y a la disminución de la prima de seguro por tener una tasa de incidentes más bajas, lo que implica mayores ganancias. Mientras que de los empleados podemos destacar la mejor calidad de vida, la actitud más positiva, y un menos absentismo.

Autor/es (año) y país	Diseño del estudio	Objetivo	Formato de la jornada evaluada	Método	Principales hallazgos
Wilson (2020) Reino Unido	Estudio observacional descriptivo.	Valorar los aspectos positivos y negativos de esta medida de organización de la jornada laboral, que aporta flexibilidad a las personas trabajadoras de las empresas.	Se analiza una jornada laboral de cuatro días semanales, valorando las consecuencias que puede tener tanto para los empleadores como para los empleados.	Proyecto piloto de la jornada laboral de cuatro días a la semana durante un año. En total participaron 2000 trabajadores, de las empresas <i>Perpetual Guardian, Shake Shack, Microsoft Japan, Think Productive</i> y <i>MRL Recruitment</i> . Las variables estuvieron observando fueron: la productividad, la fatiga laboral, y el absentismo.	El personal de <i>Perpetual Guardian</i> redujo su fatiga laboral y aumento un 20% su productividad, con una jornada de 32 horas semanales. <i>Shake Shack</i> optó por implantar una jornada laboral de 40 horas semanales en 4 días, consiguiendo reducir la tasa de absentismo en un 20%. <i>Microsoft Japan</i> , incrementó su productividad en un 40%, redujo sus costes semanales de electricidad en un 24%, y los trabajadores resultaron ser más eficientes. <i>Think Productive</i> al igual que la empresa <i>Shake Shack</i> , también propuso una jornada laboral de 40 horas semanales en cuatro días, manteniendo la productividad y aumentando un 11% la plantilla. <i>MRL Recruitment</i> a diferencia del resto, su ensayo duró seis meses y aumentaron su productividad en un 25%. Y del mismo modo, consiguieron reducir la ausencia a corto plazo en un 40%.

Síntesis narrativa

Relación entre la jornada laboral reducida y la productividad del personal

En general, los documentos estudiados muestran la existencia de una clara correlación entre la jornada laboral y la productividad. Lo que hace cuestionar la relevancia de esta variable para la toma de decisiones, en cuanto a la jornada laboral para el personal que integra las organizaciones.

Al contrario de lo que se podría pensar, una disminución de horas laborales no implica necesariamente una disminución de la productividad de la empresa, sino que supondría administrar el tiempo de manera más eficiente. Se ha comprobado que muchas empresas optan por invertir en programas que ayuden a sus empleados a priorizar la programación y las cosas importantes, de esta forma los empleadores se garantizan ese incremento de la productividad que muestran los estudios realizados. Además, proporcionan a sus trabajadores la posibilidad de mantener una mejor conciliación entre la vida laboral y la vida familiar y personal, que acarrea con una mayor satisfacción y motivación para las personas trabajadoras (Dobson, 2019).

Los casos en los que, a consecuencia de una jornada laboral inferior a la habitual, las personas trabajadoras disfrutan de una mayor calidad de vida: mayor flexibilidad y conciliación familiar, menor fatiga y estrés laboral, mejor salud mental y salud física, etc. presentan una mayor satisfacción con sus puestos de trabajo y sus tareas, y se encuentran más motivadas. Esto supone que, a lo largo del año, el número de bajas por enfermedades sea bastante inferior respecto al de otros anteriores. En base a los artículos estudiados se ha determinado que estos dos últimos factores son primordiales para el incremento de la productividad, variable que influye directamente en las tomas de decisiones relacionadas con la jornada laboral (Hyatt y Coslor, 2018).

Por lo que, para concluir, se debería prestar cierta atención, no solo a la productividad, sino a los diversos factores que influyen en ella. Pues como se ha podido comprobar, la productividad es una de las variables más a la hora de decidir implantar una jornada laboral semanal reducida en las organizaciones.

Relación entre la jornada laboral reducida y los retos económicos y de personal.

La reducción de la jornada laboral semanal puede implicar un aumento de costes laborales para las organizaciones, pues en caso de no cumplir con los objetivos establecidos, se consideraría la opción de contratar a más personal (O'Connell 2021).

Se trata de uno de los principales retos para los empleadores, pues mantener un orden y una organización en el área de personas no siempre es sencillo. En los casos de jornada laboral reducida se trata de administrar el cumplimiento de las tareas por horas, que es la forma más eficaz de repartir el trabajo en cuatro días, y evitar preocupaciones sobre cómo compensar a las personas o recurrir a otro tipo de profesionales para que garanticen la cobertura adecuada. Es la forma más común y a la que la gran mayoría recurren porque no supone un coste extra (Alfares, 2003).

Hesham Alfares (2003) afirma que la mejor forma de llevar a cabo la distribución de horas laborales es con una programación por turnos en los que se tenga en cuenta la programación de días libres a la semana, que deberán ser tres días, siendo dos de ellos consecutivos. No obstante, destaca la importancia de conocer el tamaño mínimo de la fuerza laboral de cada empresa, pues será un factor determinante para la correcta programación de horarios laborales y descansos.

En cuanto a la retribución salarial de las personas trabajadoras, es otro factor muy importante en este tipo de jornada. En si la retribución no tiene mucho misterio, pues es la percepción salarial que reciben los trabajadores una vez finalizan el mes o el periodo pactado por contrato (Ferris, 2008). Sin embargo, es un tema que implica varios debates ya que, al trabajar menos horas los empresarios tienden a reducir proporcionalmente la retribución salarial, pero varios estudios proponen cumplir con el principio 100% - 80% -100%. Esto significa que los trabajadores reciben el 100% del salario, trabajando el 80% del tiempo y obteniendo el 100% de la productividad. Por lo que la empresa se limita a esperar que la productividad de los empleados anule dicho coste (Beño, Hvorecky, y Jenesova, 2022; Fox- Leonard, 2020; O'Connell 2021).

Para no tener que asumir tanto riesgo y poder hacer frente a esta nueva situación en la que se encuentran las empresas, diversos países han optado por ofrecer ayudas que favorezcan la implantación de esta nueva forma de trabajo.

Experiencia de la jornada laboral de cuarto día en distintos países.

Bélgica fue el primer país del mundo en acordar la adopción legal de una semana laboral de cuatro días. Este acuerdo laboral, adicionalmente a la jornada laboral de cuatro días, incluye también el derecho de los empleados a ignorar llamadas del empleador fuera de la jornada laboral, la posibilidad de disfrutar de tres días al año de capacitación para cada empleado, reformas para el comercio electrónico de la empresa, etc. El objetivo principal de la aprobación de este pacto laboral era permitir que Bélgica obtuviera una tasa de empleo del 80% para el 2030, teniendo en cuenta que en el momento del acuerdo la tasa era del 71% (Dutordoir y Struyfs, 2023).

Por otro lado, Reino Unido llevó a cabo uno de los proyectos pilotos más grandes en lo referente a la jornada laboral de cuatro días. En esta prueba participaban 61 empresas, con un total de 2.900 empleados, desde junio de 2022 hasta diciembre de ese mismo año. De esas 61 empresas, el 92% (56 empresas) continúan con la jornada de cuatro días, pues afirman que el principal beneficio lo han experimentado sus propios empleados al disminuir su estrés laboral y agotamiento, lo que deriva de forma directa en un aumento de la productividad (Lewis et al., 2023).

En el caso del proyecto piloto de Nueva Zelanda participaron 33 empresas con un total de 903 trabajadores al inicio, y 969 al final de la prueba. La prueba duró seis meses en 2022 y al finalizar dicho periodo se compararon los resultados obtenidos con el mismo periodo correspondiente a 2021. No obstante, de las 33 empresas iniciales, solo 27 completaron la encuesta final en la que preguntaron sobre su experiencia. La encuesta valoraba diversos aspectos entre los que destacaba la productividad que se vio incrementada en un 20%. El personal aumentó en un 12,16%, el 34% de los empleados disminuyeron su estrés laboral y, además, al 54% le resultó más sencillo mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Schor et al., 2022).

Por último, cabe mencionar el caso de España. El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo apoyará los proyectos piloto que se lleven a cabo a lo largo de este 2023, cabo las PYMES industriales, con una duración mínima de 24 meses. Este programa proporcionará una ayuda de 200.000 euros de importe máximo para cada empresa, y así poder cubrir, de forma parcial, los gastos asociados a dicha reorganización, y parte de los costes salariales. Sin embargo, no todas las empresas podrán acceder a esta subvención, pues para poder optar a ella hay que cumplir unos rigurosos requisitos. Entre

ellos destaca el número de personas trabajadoras a las que debe afectar la reducción de jornada y la proporcionalidad de la distribución de género en la participación de los proyectos pilotos. En plantillas de hasta 20 personas deberá existir un 30% de participantes, y en plantillas de entre 21 y 249 trabajadores, un 25%. Teniendo en cuenta que los participantes podrán ser únicamente, personas trabajadoras con contrato indefinido a tiempo completo al inicio del proyecto. En relación con la presencia de la mujer en este proyecto, se deberá garantizar proporcionalmente a la totalidad de la plantilla con contrato indefinido a tiempo completo, la presencia de al menos el 10% mujeres (BOE. Resolución de 11 de abril de 2023 por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de ayudas dirigidas al impulso de la mejora de la productividad en pequeñas y medianas empresas industriales a través de proyectos piloto de reducción de la jornada laboral).

Relación de la jornada laboral reducida con otras variables

El descanso de la jornada semanal es una de las variables con las que se ha relacionado la reducción de jornada en diversas ocasiones. Una de las principales razones que justifican una reducción de la jornada laboral es la mejora de la calidad de vida de las personas trabajadoras, lo que supondría un mayor tiempo libre, que desencadenaría en proyectos de vida más saludables y ricos, desde el punto de vista social (Alfares, 2003).

También puede relacionarse la reducción de la semana laboral con el aumento del empleo. En ocasiones, la jornada reducida puede acarrear la necesidad de contratar más personal, fomentando así la contratación y el acceso a la actividad laboral de diversos colectivos trabajadores. De esta forma, las empresas también tienen la oportunidad de reclutar trabajadores cualificados y competentes, y retener así ese talento (Bhargava, 2021).

Otra de las variables con la que se relaciona la reorganización de la jornada laboral es el absentismo. Se ha demostrado que hay menor probabilidad de enfermar un día laborable, ya que estos han sido reducidos, y acudir a citas médicas sería mucho más sencillo si las personas trabajadoras dispusieran de tres días libres completos a la semana. Concretamente, en el proyecto piloto de Reino Unido, el absentismo se vio reducido en un 65% (Lewis et al., 2023).

En cuanto al abandono del puesto laboral, que es una de las consecuencias más comunes en la actualidad debido a que las personas trabajadoras buscan priorizar cada vez más su bienestar, cabe mencionar que con más frecuencia existen trabajadores motivados y que valoran la oportunidad de conciliación laboral y familiar que les facilita la organización, por lo que la renuncia voluntaria por parte de la persona trabajadora disminuye notablemente (Smith y Díaz, 2007).

DISCUSIÓN

Esta revisión sistemática de la literatura científica y literatura gris se ha realizado con el fin de conocer qué se entiende en la actualidad por una jornada laboral de cuatro días, y cómo esta influye en las personas trabajadoras y en los propios empleadores, para de este modo determinar si esta reorganización de la jornada es percibida como una ventaja o una desventaja.

La búsqueda en las diferentes bases de datos ha permitido conocer de forma exhaustiva la relación que existe entre la jornada laboral reducida y la productividad, los retos económicos y de personal, las experiencias de los proyectos pilotos en distintos países, y la relación que existe entre la jornada laboral reducida y otras variables como los descansos, el absentismo, o la rotación.

Los resultados de este estudio ponen de manifiesto las diferentes ventajas que supone la incorporación de una semana laboral reducida a través de las experiencias pilotos que se han llevado a cabo en diversos países. Los datos favorables de estas primeras experiencias apoyan la incorporación de la semana laboral de cuatro días a las empresas tanto del sector público como del privado.

Se ha podido comprobar que el aumento de la productividad es uno de los principales motivos por los que las empresas se decantan a la hora de incorporar la semana laboral más corta. Es por ello que autores como Bhargava (2021) y Crowley (2021) incitan a mantener un buen clima laboral, priorizar el bienestar de las personas trabajadoras, y facilitar la conciliación de la vida laboral y personal. Son aspectos que favorecen la motivación del personal y al mismo tiempo disminuyen el estrés laboral.

Con anterioridad a la incorporación de la semana laboral reducida en las empresas, muchas personas ya se veían obligadas a adaptar sus horarios laborales a sus circunstancias personales o vitales. Algunas personas tenían que pedir reducción de

jornada por cuidado de menores o familiares a cargo, incluso otras muchas se veían forzadas a pedir una excedencia voluntaria para poder afrontar los asuntos de sus vidas personales (Roberts, 2008).

En definitiva, como afirma la autora Emma Roberts (2008), gracias a la reorganización de la jornada laboral por la que se incorpora una semana laboral de cuatro días, las personas trabajadoras afirman tener un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, sus niveles de estrés laboral no se han visto incrementados, al contrario, se han reducido debido a la alta motivación y a la satisfacción de sentirse más productivas.

Por tanto, podría afirmarse que el trabajador o la trabajadora gozarían de mayor salud laboral. Según la OMS (2003), la salud laboral como campo de estudio centra su actividad en la búsqueda del máximo bienestar posible en el trabajo. Tanto en la realización del trabajo como en las consecuencias que se puedan derivar de este, y en todos los planos (físico, mental y social). La salud es un bien primordial al que toda persona tiene derecho, y en determinadas ocasiones, puede afectar al trabajo de manera positiva o negativa, pues una adecuada protección de la salud de los trabajadores requiere un tiempo mínimo de descanso. Por lo que, tal y como indica la OMS, se considerará que un trabajador o una trabajadora se encuentra en el estado de máximo bienestar cuando cuente con unas condiciones laborales adecuadas que redunden en una mejora de su salud y bienestar.

Implicaciones para la práctica

Las experiencias piloto descritas hasta el momento en la literatura sugieren un balance coste-beneficio positivo derivado de la implantación de la semana laboral de cuatro días. Sin embargo, esta innovación en la forma de organizar el trabajo no está exenta de riesgos ni puede aplicarse siempre bajo las mismas condiciones. Este cambio en la organización temporal del trabajo puede requerir otros de carácter material, en lo que afecta a la configuración de las tareas, puestos y funciones, o de naturaleza social, en lo referido al desempeño de los roles laborales. El mayor impacto organizativo vendrá dado por las condiciones particulares de cada empresa y del contexto en el que esta se ubica.

En el escenario ideal, se producirá un incremento del personal, sin afectación de la retribución salarial, con un consecuente aumento de la productividad. Sin embargo, el tamaño de la empresa o su situación financiera, entre otros, pueden limitar la implantación de la semana laboral de cuatro días en estos términos. En ocasiones, será necesario organizar el trabajo en sistemas de turnos, reducir ligeramente la retribución económica, alternar los días de descanso o modificar la configuración de los equipos de trabajo. Todo cambio y, más en el ámbito empresarial donde el entorno es muy cambiante y las empresas están innovando constantemente, conlleva incertidumbre y la asunción de riesgos. Sería interesante que futuros trabajos abordasen la elaboración de directrices y guías de recomendaciones con pautas específicas que sirviesen de orientación a la hora de implantar la jornada laboral de cuatro días en la empresa en función de sus recursos, características y condiciones de partida. Para ello, se podría colaborar con la Asociación para la realización de Horarios Españoles (ARHOE) y la Comisión Nacional de los países de la Unión Europea, que actúan de forma conjunta como un único organismo centralizado.

ARHOE es una entidad de utilidad pública sin ánimo de lucro, creada en el año 2003. Una de sus principales misiones es la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, a través de la reflexión, el estudio, el debate, la educación, la divulgación, y la promoción de buenas prácticas, tanto personales como profesionales. Es por ello, que su participación en la elaboración de horarios para jornadas de cuatro días puede resultar muy útil (ARHOE-Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles, 2003).

Esta nueva forma de concebir la organización temporal del trabajo integra tres necesidades laborales de prioridad creciente: el bienestar laboral y la seguridad en el empleo de las personas, el aumento de la tasa de población empleada y el incremento o mantenimiento de la productividad. Como se ha evidenciado en esta revisión, su puesta en marcha plantea muchos retos, en un contexto cada vez más dinámico y donde nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, han emergido con fuerza en los últimos años. El análisis de todas de estas circunstancias debe ser abordado en futuros estudios.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones a la hora de realizar esta revisión fue la falta de estudios observacionales descriptivos en los que se expongan las experiencias de diversas empresas con la puesta en marcha de una jornada laboral de cuatro días. Al fin y al cabo, la incorporación de este tipo de jornada es bastante reciente, pues su pleno apogeo fue tras el COVID-19 en 2020 por lo que tan solo han transcurrido tres años, y muchos países y empresas aún están probando sus proyectos piloto. Esto supone la imposibilidad de identificar todos los trabajos relevantes existentes para poder abordar y responder a las preguntas que engloba este estudio. Por lo que se considera necesario realizar nuevos estudios que abarquen las nuevas y más recientes experiencias con la incorporación de una jornada laboral reducida a cuatro días, de manera que se permita observar con mayor claridad esa relación de coste-beneficio que implica este tipo de jornada.

Conclusiones

Mediante la revisión sistemática de la literatura científica y la revisión de literatura gris se ha evidenciado la evolución social que supone la jornada laboral de cuatro días. Para los empleadores supone un reto, mientras que los empleos lo perciben como una posibilidad de reducir factores perjudiciales y aumentar la conciliación laboral y familiar.

Los resultados encontrados tras la revisión han permitido llegar a las siguientes conclusiones:

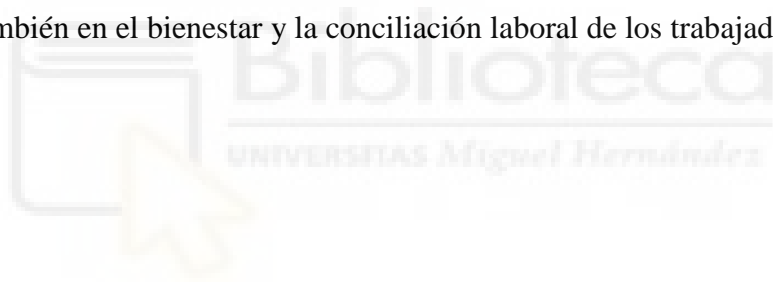
En primer lugar, la reducción del tiempo de trabajo es uno de los elementos más atractivos para las personas trabajadoras y algunos empresarios, pues conlleva factores positivos como: la disponibilidad de más tiempo, la posibilidad de captar nuevos talentos y nuevas oportunidades, mayor productividad y motivación por parte de los trabajadores, y muchos otros aspectos positivos mencionados anteriormente.

En segundo lugar, se ha demostrado que disponer de más tiempo de descanso tiene un efecto positivo en el plano familiar y para la salud laboral. Sin embargo, no todas las empresas están preparadas para acoger o plantearse la incorporación de la semana laboral de cuatro días. Este tipo de jornada está más vinculada a determinados departamentos de empresa, como el de recursos humanos, mientras que en aquellos puestos que exigen la presencialidad física del trabajador su implantación resulta más compleja.

En tercer lugar, es innegable que la llegada de la pandemia de COVID-19 demostró la posibilidad de implantar el teletrabajo, en multitud de ámbitos laborales, influyendo así en las relaciones laborales y demostrando la posibilidad de ser productivos con menos horas de trabajo y más organización. Como afirmaba Hyatt y Coslor (2018), antes de la llegada de la pandemia, trabajar muchas horas era una herramienta para medir la productividad principalmente, un aspecto que actualmente se ha visto modificado, ya que se encuentra vinculado a un potencial aumento de riesgos psicosociales.

En cuarto lugar, el estrés laboral, que puede ser causa y consecuencia de otros riesgos psicosociales y que es una fuente de problemas para la empresa: bajas laborales, absentismo, depresión, etc. Por esta razón, cada vez con más frecuencia, las empresas tienden a dedicar mayor importancia a la adopción de acciones preventivas para este tipo de riesgos laborales en los puestos de trabajo.

Por último, líneas de investigación futura deberían abordar el impacto de la incorporación de la semana laboral de cuatro días en los objetivos y las prioridades de la empresa, y también en el bienestar y la conciliación laboral de los trabajadores.



BIBLIOGRAFÍA

- Alfares, H. K. (2003). Flexible 4-day workweek scheduling with weekend work frequency constraints. *Computers & Industrial Engineering*, 44(3), 325-338. [https://doi.org/10.1016/S0360-8352\(02\)00192-4](https://doi.org/10.1016/S0360-8352(02)00192-4)
- ARHOE-Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (2003). *ARHOE-Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles*. <https://horariosenespana.com/>
- Azmat, C. S., & Widmer, M. (2004). A case study of single shift planning and scheduling under annualized hours: A simple three-step approach. *European Journal of Operational Research*, 153(1), 148-175. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(03\)00105-X](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(03)00105-X)
- Beño, M., Hvorecky, J., & Jenesova, S. (2022). On-site workforce shortening the week in favour of flexibility. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 9(6), 1034–1045. <https://doi.org/https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i6.1044>
- Bhargava, G. (2021, noviembre). *Transiting To A Four-Day Workweek: Key Factors To Consider*. Workforce Management (Time and Attendance) Excellence Essentials; HR.COM.
- Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566. <https://doi.org/10.1017/S0047279422000186>
- Crowley, J. (enero, 2020). *Four-Day Workweek: The Next Big Thing?* Employee Benefits and Wellness Excellence Essentials. https://www.hr.com/en/magazines/all_articles/four-day-workweek-the-next-big-thing_k5ruzxwj.html
- De Trabajo Y Economía Social, M. (2020). *El salario y tiempo de Trabajo*. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Ministerio De Trabajo Y Economía Social. 2020. https://www.mites.gob.es/es/guia/texto/guia_6/contenidos/guia_6_14_1.htm
- Dobson, S. (2019). *Small B.C. company sees success making move to 4-day workweek*. Canadian HR Reporter; HAB Press Limited.
- Dutordoir, M., & Struyfs, K. (2023). Does a compressed workweek benefit shareholders? An eveny study analysis of Belgium's adoption of the four-day workweek. *SSRN*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4338672>

- Elshafei, M., & Alfares, H. K. (2008). A dynamic programming algorithm for days-off scheduling with sequence dependent labor costs. *Journal of Scheduling*, 11(2), 85-93. <https://doi.org/10.1007/s10951-007-0040-x>
- Extracto de la Resolución de 11 de abril de 2023, de la Fundación EOI, F.S.P. por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de ayudas dirigidas al impulso de la mejora de la productividad en pequeñas y mediana empresas industriales a través de proyectos piloto de reducción de la jornada laboral (BOE, núm.88,13 de abril de 2023, páginas 16734 a 16735) <https://www.boe.es/boe/dias/2023/04/13/pdfs/BOE-B-2023-10617.pdf>
- Ferriss, T. (2008) *La semana laboral de 4 horas: olvídate de fichar; vive donde quieras y únete al club de los ricos*. RBA Libros.
- Fox-Leonard, B. (2020). *Should every week be a four-day week?: The five-day week, introduced 90 years ago, now seems dated. Here we talk to business leaders who argue that workplace culture needs a rethink*. The Daily Telegraph.
- Gutierrez, A., Celis, M. A., Moreno-Jiménez, S., & Farias Serratos, F. (2006). Burnout syndrome. *Archivos de Neurociencias*, 11(4), 305-309. <https://www.researchgate.net/publication/236332518>
- Henderson, T. (2015). The four-day workweek as a policy option for Australia. *Journal of Australian Political Economy*, 74, 119–142.
- Hyatt, E., & Coslor, E. (2018). Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47(2), 287-293. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0189>
- Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Indicador de Confianza Empresarial (ICE) Módulo de Opinión sobre el Impacto de la COVID*. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736163552&menu=resultados&idp=1254735576550#!tabs-1254736195723
- Joly, J y Luke, H (2023) Semana laboral de cuatro días: ¿Qué países la incorporan? *Euronews*. <https://es.euronews.com/>
- Kallis, G., Kalush, M., Flynn, H. O., Rossiter, J., & Ashford, N. (2013). “Friday off”: Reducing Working Hours in Europe. *Sustainability*, 5(4), 1545–1567. <https://doi.org/10.3390/su5041545>

- Kamerāde, D., Wang, S., Burchell, B., Balderson, S. U., & Coutts, A. (2019). A shorter working week for everyone: How much paid work is needed for mental health and well-being? *Social Science & Medicine* (1982), 241(112353), 112353. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.06.006>
- Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J., Kikuchi, L., & Frayne, D. (2023). *The results are in: the UK'S four-day week pilot*. Autonomy.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. *Arranca el reparto de ayudas para la reduccion de la jornada laboral sin recortar salarios*. (2023). <https://www.mincotur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2023/Paginas/Arranca-el-reparto-de-ayudas-para-la-reduccion-de-la-jornada-laboral-sin-recortar-salarios.aspx>
- Nogareda, C., Nogareda, S., & Solórzano, M. (2013). *Jornada y Horarios de Trabajo*. <http://publicacionesoficiales.boe.es>
- O'Connell, J. (2021, junio). Four day week could it happen?: would a shorter working week simply translate into more intense work hours or the perfect work/life balance? *Irish Times*.
- OECD DATA, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023). OECD DATA- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos <https://data.oecd.org/>
- ORH, Observatorio de Recursos Humanos (2020). Observatorio de Recursos Humanos <https://observatoriorh.com>
- Peiró, J. M., & Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el COVID-19 y los retos que plantea*. Ivie y Universitat de València.
- Real Decreto Legislativo 2/2015, 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (BOE, núm. 255, de 24 de octubre de 2015) <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-11430-consolidado.pdf>
- Roberts, E. (2008). Time and Work-Life Balance: The Roles of “Temporal Customization” and “Life Temporality.” *Gender, Work and Organization*, 15(5), 430-453. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00412.x>
- Schor, J. B., Fan, W., Kelly, O., Gu, G., Bezdenezhnykh, T., Bridson-Hubbard, N., Chappellear, J., Ix, S., Zhao, M., Barnes, A., Gavigan, H., Soojung-Kim Pang, A.,

& Dixon, C. (2022). *Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay*. <https://www.4dayweek.com>

Sleath, P. (2021). *Four-Day Work Week: Is It The Next Big Change To Hit The Workplace?* *Workforce Management (Time and Attendance) Excellence Essentials*.

Smith, J., & Diaz, M. A. (2007). Four-Day Workweek and the Construction Industry. *Practice Periodical on Structural Design and Construction*, 12(3), 140–145. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1084-0680\(2007\)12:3\(140\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1084-0680(2007)12:3(140))

Wilson, A. (2020). Six Businesses That Have Moved To A Four-Day Working Week. In *Employee Benefits and Wellness Excellence Essentials*. <https://www.workstars.com/recognition-and-engagement-blog/2020/03/25/six-businesses-that-have-moved-to-a-four-day-working-week-and-what-they-found/>

